



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: Aprendizagem Organizacional

ÁREA: Gestão de Pessoas

AMANDA MOREIRA LOPES
RA: 21350397

**COACHING DE CARREIRA: UM ESTUDO SOBRE SEUS
RESULTADOS**

Brasília
2017

AMANDA MOREIRA LOPES

**COACHING DE CARREIRA: UM ESTUDO SOBRE SEUS
RESULTADOS**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a conclusão
do curso de Administração de Empresas
do Centro Universitário de Brasília –
UnICEUB.

Orientador: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília
2017

AMANDA MOREIRA LOPES

COACHING DE CARREIRA: UM ESTUDO SOBRE SEUS RESULTADOS

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a conclusão
do curso de Administração de Empresas
do Centro Universitário de Brasília –
UniCEUB.

Brasília, _____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Prof. (a): Érika Gagliardi
Orientador(a)

Prof. (a):
Examinador(a)

Prof. (a):
Examinador(a)

Brasília
2017

COACHING DE CARREIRA: UM ESTUDO SOBRE SEUS RESULTADOS

Amanda Moreira Lopes
moreirlopesa@gmail.com

Érika Costa Vieira Gagliardi
erika.gagliardi@uniceub.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar os resultados que o *coaching* de carreira gera na vida de um indivíduo. O *coaching* de carreira é uma prática que vem crescendo no Brasil, tendo sua procura aumentada em 40% nos últimos anos. Há poucas pesquisas sobre os resultados desse tipo de abordagem de *coaching*, por isso é tão importante o estudo sobre o assunto. Para tanto, foram feitas duas entrevistas, uma com os *coaches* (responsáveis por prestar o serviço) e outra com os *coachees* (clientes do processo). Esta pesquisa deu-se pelo método descritivo, utilizando entrevistas estruturadas e a discussão dos resultados realizou-se pela análise de conteúdo. O resultado do trabalho apresenta que o *coaching* de carreira pode gerar: um profundo processo de autoconhecimento, mais autorrealização e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, autoconsciência, melhor autogestão, trabalho orientado por objetivos e metas, aquisição de novas competências, consciência dos próprios valores, missão de vida e talentos, obtenção de êxito na carreira escolhida. Ademais, os participantes também relataram mais autoconfiança e motivação para trocar de emprego, abrir o próprio negócio e até ganhar uma promoção com aumento de salário.

Palavras-chave: Resultados. *Coaching* de carreira. Desenvolvimento profissional.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente há um número alarmante de pessoas desmotivadas e insatisfeitas com seu trabalho. De acordo com Dinsmore (2012), cerca de 80% das pessoas estão infelizes com sua ocupação. Por isso, muitas empresas vêm enfrentando certa dificuldade em reter talentos e no aumento do desligamento de seus funcionários.

A nova geração também traz uma nova ótica sobre a carreira: fazer o que se ama. Muitos falam de propósito de vida alinhado ao ofício; o ideal seria trabalhar com o que é bom, com o que se gosta, com o que o mundo precisa e com o que se ganhe dinheiro (ESTELLITA, 2016).

Em um mercado cada vez mais acirrado, apenas um diploma de graduação não é mais suficiente para se tornar um diferencial competitivo. É preciso manter-se em constante atualização e capacitação, a fim de conquistar o emprego dos sonhos (BRAZ, 2016).

Além disso, segundo Nigri (2016), não só as competências técnicas são fundamentais. Em um âmbito gerencial, se um funcionário pretende subir de cargo na organização, ele precisa desenvolver competências socioemocionais, como liderança, trabalho em equipe, boa gestão do tempo, bom relacionamento interpessoal, entre outros.

É nesse cenário que o *coaching* de carreira irá atuar. Para Braz (2016), nos últimos anos, a procura pelo *coaching* de carreira cresceu em 40%. Ele pode servir para: mudança de emprego, escolha da primeira profissão, alavancagem da carreira, trilhar um caminho a uma carreira de sucesso, lidar com problemas de relacionamento profissional, empreender e inserção no mercado após uma demissão.

O *coaching* de carreira é visto como um processo para aqueles que buscam a melhoria contínua e uma carreira ascendente. Pautado em objetivos e metas, também é um diferencial competitivo quando se trata de performance e resultados (MARTINS, 2016).

Assim, este trabalho se justifica socialmente como forma de incentivar a procura pelo *coaching* de carreira por meio de seus resultados e benefícios,

aumentando o número de pessoas felizes nos seus empregos, instigando também o autoconhecimento e o equilíbrio profissional e pessoal.

Na esfera gerencial, essa pesquisa justifica-se por apresentar um processo com metodologias e ferramentas úteis para alta performance de funcionários e líderes. Também atua no entendimento do gestor sobre a importância do olhar humano do *coaching* e a abordagem voltada para o alcance de metas, afetando positivamente os resultados organizacionais, podendo impactar na retenção de talentos e engajamento da equipe.

Pela perspectiva acadêmica, a justificativa é a geração de informação sobre o assunto, pois há pouca literatura acerca do tema. Portanto, este artigo é uma contribuição para o universo científico e para futuras pesquisas. Espera-se também que isto impulse a disseminação de um estudo sobre *coaching* de carreira.

Analisando este contexto, o presente trabalho busca responder sobre o subsequente problema de pesquisa: quais são os resultados que o *coaching* de carreira gera na vida profissional de um indivíduo?

Destarte, o objetivo geral da pesquisa científica é investigar os resultados que o *coaching* de carreira gera na vida de um indivíduo. Para isto, foram traçados três objetivos específicos, sendo eles: identificar as mudanças que o *coaching* de carreira acarreta, verificar quais os aprendizados que o *coaching* de carreira gera na vida de uma pessoa e determinar se o objetivo do *coachee* foi alcançado.

Nesse contexto, para atingir os objetivos citados, realizou-se uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo com aplicação de entrevista estruturada e perguntas fechadas para *coaches* e *coachees*.

Para tanto, o trabalho foi segmentado da seguinte maneira: no capítulo um, o referencial teórico foi dividido em breve histórico do *coaching*, conceitos de *coaching*, *coaching* de carreira, estruturação de sessão e metodologias do *coaching* de carreira, ferramentas e, por último, benefícios e resultados. Os capítulos seguintes foram divididos em método, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Breve Histórico do *Coaching*

É notável que há alguns anos as empresas vêm preocupando-se mais com a qualidade de seu capital humano. Por conta disso, o investimento no desenvolvimento dos colaboradores é de fundamental importância para garantir um bom desempenho organizacional. E é a esta área que corresponde, dentre outras abordagens, o *coaching*.

Recentemente, esta palavra está sendo bastante usada no vocabulário brasileiro. O termo tem origem na língua inglesa, cujo significado é treinamento, e possui algumas linhas de origem. Uma das linhas de origem do *coaching* vem do esporte, onde o *coach* é quem faz o papel de treinador do atleta.

Fazendo esta analogia, o treinador tem como objetivo dar suporte a quem sofre o processo em relação a autoestima, comprometimento, resiliência, autoconhecimento e desenvolvimento pessoal (DUTRA, 2010). Assim, desde o princípio, o *coaching* tinha o intento de ajudar o indivíduo a refletir sobre si mesmo e a alcançar uma alta performance no seu ramo de atuação, como os atletas.

Segundo Whitmore (2006), as origens das primeiras pesquisas documentadas sobre autoconhecimento, desenvolvimento pessoal e *coaching* partiram do livro *The Inner Game of Tennis*, escrito por um famoso professor de tênis chamado Timothy Gallwey.

O treinador observou que o principal adversário de seus alunos de tênis era interno - situava-se em suas mentes - e não o adversário externo, que no caso era o outro competidor. Em seu livro, o professor aponta que, por meio de perguntas-chave e do aprendizado, qualquer jogador consegue diminuir e até abolir as barreiras que limitam a excelência (WHITMORE, 2006).

A partir disto, começaram a ser pesquisadas diversas táticas para lidar com esse oponente interno, em busca de galgar melhores resultados no esporte. Este professor foi um dos pioneiros a validar o *coaching*, cuja aplicação pode ser praticada em outras conjunturas além do esporte (WHITMORE, 2006).

Outra linha de origem do *coaching* mostra que ele veio de universidades, onde o termo era utilizado para nomear o processo de orientação individual dos preceptores para que os alunos fizessem os testes, trazendo a abordagem mais

perto da aprendizagem e do ensino (FERREIRA, 2008). Segundo Wolk (2008), alguns anos depois, o termo veio a se tornar bibliografia gerencial e disciplina educativa.

Percebe-se então que existem várias concepções da origem do *coaching*. Ademais, sabe-se que é um termo de aprendizagem e técnicas conversacionais utilizado tanto na dimensão pessoal, quanto profissional de performance, executivo, carreira, entre outros.

O número de pessoas que trabalham com o *coaching* e os estudos sobre o assunto aumentam a cada ano, havendo crescentemente mais pesquisas científicas, congressos e seminários sobre o assunto.

2.2. Conceitos de *Coaching*

Pode parecer um novo conceito, mas o *coaching* encontra-se muito presente no país há um certo tempo. Algumas pessoas, times e organizações já utilizam este processo para alavancar o desempenho de indivíduos e times. Para entender melhor o que significa este termo, é necessário transitar por algumas definições da literatura atual.

De acordo com Krausz (2007), *coaching* é um processo de aprendizagem e desenvolvimento humano, que tem o objetivo de atingir o potencial máximo de um indivíduo, alcançando, assim, os resultados por ele almejados. Além disso, Whitmore (2006) aponta que o processo é uma forma de tomada de consciência do sujeito, ajudando quem está sendo conduzido a se beneficiar deste aprendizado.

Neste processo, que é estruturado em sessões, o objetivo é apoiar o cliente a dar um salto de desempenho, podendo ser desde a sua carreira até sua saúde, por exemplo, a depender da especialização do *coach*. A finalidade é tornar o cliente mais satisfeito e realizado nas diferentes áreas de sua vida (WHITMORE, 2006).

Em adição, Marques e Carli (2012, p. 22) explicam “é um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais, direcionado à conquista de objetivos e obtenção de resultados planejados.” Há um consenso entre os autores citados: o *coaching* é uma filosofia de vida.

Isto porque, a partir do momento em que o cliente passa a aprender e começa a se desenvolver nos aspectos buscados, ele aprende a atuar sempre voltado a seu potencial máximo. A busca por realização pessoal, profissional e relacional é uma constante na vida do ser humano. Logo, o *coaching* se trata disto: entregar sempre o melhor de si, para prosperar em todas as áreas da vida (BRAZ, 2016).

Baseado em processos conversacionais, no *coaching*, o *coach* (quem ajuda a outra pessoa como um mentor), se compromete a desenvolver o *coachee* (a pessoa que se encontra no processo), mostrando o caminho para o desenvolvimento de competências ou mudanças em relacionamentos (REIS, 2012).

Entende-se, então, que independente do tema tratado em uma sessão, desde o princípio, a aprendizagem é a chave para o sucesso na prática do *coaching* e se faz necessária para que o trabalho realizado pelo *coach* e pelo *coachee* traga resultados durante e após o processo.

2.3. Coaching de carreira

Entre as abordagens do *coaching*, a que será pertinente neste estudo é a de carreira. Esta abordagem tem como objetivo auxiliar pessoas que estejam no início da carreira, ou que busquem mudar de profissão e encontrar algo que faça mais sentido em suas vidas (DAMETTO, 2007).

Visto que o trabalho ocupa boa parte da vida de um ser humano, é natural que exista a busca pela realização profissional, e é nesta área que o *coaching* atuará. O *coach* guia o *coachee* a identificar pontos fortes e a melhorar e desenvolver competências – por meio da aprendizagem – que serão necessárias para a evolução na carreira desejada (FONSECA, 2016).

O *coaching* também pode ser uma forma de conduzir um processo de reflexão interna, a fim de auxiliar o *coachee* a escolher uma carreira que condiz com quem ele é (ESTELLITA, 2016).

De acordo com Stachiu (2013), o profissional se desenvolve para poder se sobressair no mercado de trabalho, transformando barreiras em pontos fortes. Portanto, no *coaching* de carreira, o *coachee* se coloca no meio de trabalho desejado e constrói um caminho de sucesso a ser percorrido em sua carreira, rumo ao objetivo previamente traçado.

O *coaching* de carreira tem demandas variadas, sendo importante identificá-las para melhor aproveitamento do processo. Ele pode servir para bloqueios de carreira e quando um profissional, já inserido no mercado, possui problemas com relacionamentos, por exemplo (BRAZ, 2016).

Também para quem possui uma percepção muito rasa de sua função, não sabe liderar uma equipe, tem problemas com mudanças e adaptação ou não consegue alcançar metas. Aqui, o papel do *coach* é de desenvolver padrões positivos e criar um plano de ação para a carreira e sucesso profissional do *coachee* (MARQUES; CARLI, 2012).

Outra demanda é pelo *coaching* para executivos. O processo é focado no histórico de carreira do profissional. Pode servir tanto para alcançar uma promoção, quanto para trocar de profissão, atingir o equilíbrio entre as áreas da vida e a lidar com problemas financeiros, incertezas e habilidades a serem trabalhadas. Também indica-se para executivos recém contratados, com o objetivo de preparar o indivíduo para o trabalho a ser realizado (MARQUES; CARLI, 2012).

Já o *coaching* para empreendedores serve para gerar clareza quanto aos riscos do negócio e ajudar o empreendedor a olhar para a própria empresa de forma mais eficaz. Também são trabalhadas competências necessárias para quem opta por abrir o próprio negócio (MARQUES; CARLI, 2012).

Outro exemplo de demanda do *coaching* de carreira também é o de quem procura o primeiro emprego. O objetivo do processo aqui é desenvolver o *coachee* para criar um bom currículo, obter êxito em entrevistas e escolher uma profissão que seja de sua vocação, de acordo com sua personalidade. Também serve para quem está trocando de carreira e quer ter coragem para mudar de emprego, planejar a mudança e identificar opções de trabalho (SAMPAIO, 2015).

Também é indicado aos que querem inserir-se no mercado após serem demitidos, para que tenham respaldo para lidar com sentimentos pós-demissão, revisar a trajetória de carreira e traçar metas e objetivos dentro de novas possibilidades de trabalho (MARTINS, 2016).

Na visão de Marques e Carli (2012), se as barreiras para alcançar o êxito na profissão não forem trabalhadas principalmente pela autoconsciência – no sentido de: “o que eu faço diante de uma situação, porque faço o que faço e como mudar esse comportamento se ele não é desejado?” – o indivíduo não será capaz

de gerar resultados e ascender profissionalmente, e é aí que o *coaching* de carreira entra: para trabalhar, principalmente, esta competência.

Para que o processo seja bem sucedido na vida do *coachee*, existem metodologias e diferentes ferramentas e técnicas poderosas para fazer uma sessão ser mais eficaz e produzir os efeitos esperados para quem recebe o serviço. É responsabilidade do *coach* guiar esses encontros de forma correta.

2.4. Estruturação de sessão e metodologias do *coaching* de carreira

O *coaching* dá-se por meio de encontros presenciais ou *online*, que são chamados de sessões. Estas podem ter uma periodicidade variada, a depender de cada *coach*. É comum os encontros serem semanais ou quinzenais. A duração do encontro também varia de, aproximadamente, 40 minutos a 2 horas, por exemplo (SAMPAIO, 2015).

Para começar, o *coachee* deve estar preparado para mudanças, visto que o *coaching* é uma atividade voltada para isso. A condução do processo é feita por meio de perguntas poderosas, já que o *coaching* é uma atividade conversacional (REIS, 2012).

O fluxo das reuniões não possuem a mesma estrutura em todas as literaturas, porém apresentam ideias parecidas. Por este motivo, foram utilizadas bibliografias que representam as estruturações de sessões. Segundo Victoria e Da Matta (2012), uma sessão é basicamente estruturada da seguinte forma:

Figura1. Estrutura da sessão de *coaching*.

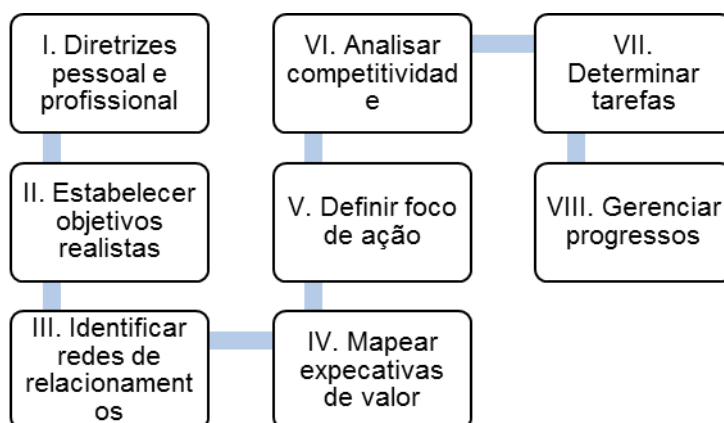


Fonte: Adaptado de Victoria e Da Matta (2012).

Dentro da metodologia são usadas várias ferramentas, que podem ser variadas e escolhidas de acordo com a necessidade de cada *coach*. A metodologia

do *coaching* de carreira, segundo Marques e Carli (2012) é formada por oito etapas apresentadas na figura 2.

Figura 2. Metodologia para Coaching de Carreira.



Fonte: Adaptado de Marques e Carli (2012).

O processo começa ao se definir as diretrizes pessoal e profissional. Nesta etapa define-se os valores que o *coachee* aprendeu durante a vida. É a forma como ele quer viver tanto pessoal quanto profissionalmente e o que ele prioriza ao tomar decisões. Bem-estar, confiança, crescimento pessoal e profissional, impacto social e estabilidade podem ser alguns exemplos de valores (MARQUES; CARLI, 2012).

Na segunda etapa, são definidos os objetivos de curto, médio e longo prazo. Estes objetivos devem estar sempre de acordo com os valores estabelecidos na primeira etapa. Deve-se escolher onde se quer chegar e qual caminho a se percorrer (MARQUES; CARLI, 2012).

Já na terceira etapa, é importante definir quem são as pessoas envolvidas nos objetivos definidos previamente e como elas podem ajudar no alcance do sucesso profissional. Na quarta etapa são mapeadas as expectativas de valor, baseadas nos conceitos de valor que as pessoas definidas na fase anterior tem do *coachee*, projetando expectativas (MARQUES; CARLI, 2012).

Ao definir o foco de ação, na quinta etapa, Marques e Carli (2012) mostram que as ações a serem realizadas passam por um funil até formar os fatores críticos de sucesso. As expectativas mapeadas na fase anterior servem para a criação destes fatores e de objetivos a serem cumpridos em curto prazo.

O sexto passo é analisar a competitividade. Aqui, o *coachee* define os pontos a serem superados e as metas para alcançar as competências necessárias ao alcance de seus objetivos. Na ferramenta de análise da competitividade, o *coachee* deve ser orientado a se classificar de acordo com os focos de ação definidos (se não atende ou se supera as expectativas) (MARQUES; CARLI, 2012).

O penúltimo passo é determinar tarefas. Até aqui muita coisa foi analisada e definida, e nesta etapa começa a ação do planejamento - a construção do plano de carreira. São traçadas metas realistas e formas detalhadas de alcançá-las, de modo a adquirir as competências definidas nas outras etapas e alcançar o diferencial competitivo (MARQUES; CARLI, 2012).

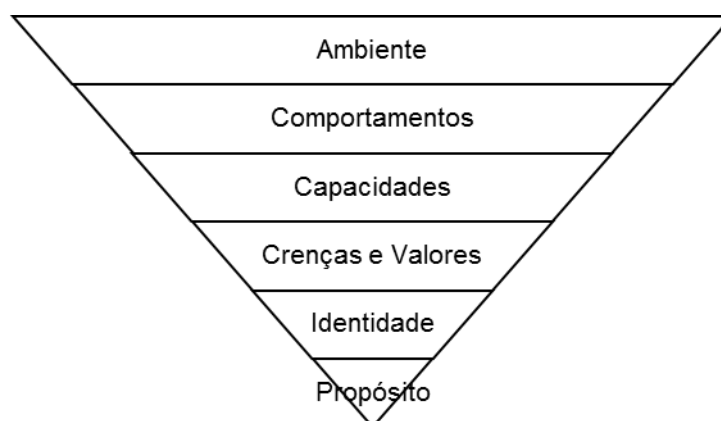
Por fim, de acordo com Marques e Carli (2012), a última etapa é a de gerenciar progressos. Esta é a fase de controlar. O acompanhamento e atualização do plano de carreira devem ser feitos, pelo menos uma vez ao mês, para acompanhar o progresso do *coachee* e fazer as alterações e novos planos que eventualmente serão necessários.

A ideia ao final do processo não é a de que o *coachee* seja dependente do *coach*, mas sim que ele seja autônomo e saiba autogerir-se depois de todo o trabalho feito, por meio do aprendizado (SAMPAIO, 2015).

Como já mencionado, o *coaching* é um processo conversacional. Portanto, o método é permeado pelas chamadas “perguntas poderosas”, que são questionamentos de profunda análise para se chegar à raiz de algum problema a ser resolvido, e entendê-lo desde sua profundidade (REIS, 2012).

Esta metodologia é baseada na pirâmide invertida dos seis níveis lógicos, ou mapa da personalidade de Robert Dilts, um programador neurolinguístico que criou este modelo para tratar dos níveis hierárquicos do processos mental.

Figura 3. Modelo dos 6 níveis lógicos.



Fonte: Adaptado de Estellita (2016).

Em ordem da maior hierarquia para a menor: propósito, identidade, crenças e valores, capacidades, comportamentos e ambiente. Ou seja: quanto mais o indivíduo estiver conectado com o seu propósito, maior a chance de autorrealização, que nesse caso tem a ver com a realização na carreira (ESTELLITA, 2016).

De acordo com Estellita (2016) as mudanças podem ocorrer em todos os níveis, mas a intensa é o nível do propósito. Um exemplo disto é quando a pessoa está em crise e acha que o problema é o ambiente. Assim, ela troca de emprego e continua insatisfeita, mesmo tendo feito esta troca. Isto mostra que não adianta ocorrer mudanças de cima para baixo, se a base, que é o propósito, não está alinhado com a essência do indivíduo.

Para Estellita (2016, p. 43): “o ambiente representa o mundo físico (externo) e as camadas intermediárias, o mundo psicológico-emocional (internos ao indivíduo), o último nível, do propósito, engloba a dimensão espiritual do ser”.

Ou seja, para o trabalho estar em total sintonia com o sujeito, é preciso que primeiro descubra-se seu propósito de vida em relação ao emprego, depois a relação dele com a identidade do indivíduo. Após este nível, são aprofundadas as crenças limitantes e os valores que permeiam a vida do ser, para, então, definir suas capacidades e competências atuais e necessárias, mudando por fim, o ambiente (ESTELLITA, 2016).

Além disto, durante as sessões, em cada etapa das metodologias apresentadas, o uso de ferramentas de apoio é muito comum. Elas são essenciais

para enriquecer as conversas e ir mais afundo, possibilitando um maior aproveitamento do processo.

2.5. Ferramentas do *coaching* de carreira

Segundo Marques e Carli (2012), pode ser usada a ferramenta de inventário de plenitude, que é uma avaliação da história do *coachee*, conectando-o aos momentos de plenitude durante a sua vida. Depois avaliam-se os momentos ruins. Desta forma, fica mais claro para o indivíduo os valores que estavam presentes nos momentos bons e nos ruins, possibilitando que ele escolha como quer viver a vida a partir desta sessão.

Usa-se também um instrumento chamado *Road Map* (Roteiro). A ideia é que a pessoa possa visualizar-se alcançando os objetivos, imaginando como vai se sentir, como vai estar fisicamente e outras sensações (DIAS, 2016).

Outra ferramenta utilizada é o mapa de *stakeholders* (pessoas envolvidas). O *coachee* deve listar as possíveis pessoas envolvidas, onde elas se encaixam nos objetivos traçados por ele e classificar o seu nível de conhecimento dessas pessoas (MARQUES; CARLI, 2012).

No inventário de expectativas, o *coach* introduz perguntas poderosas para que o indivíduo faça uma lista completa de expectativas, podendo até validá-las com as pessoas envolvidas. Há também a análise de criticidade. O *coach* faz perguntas poderosas pertinentes a tudo que já foi trabalhado até aquela sessão, de modo a analisar quais metas são prioridades, quais tem verdadeiro impacto nos objetivos e quais realmente precisam ser feitas (MARQUES; CARLI, 2012).

Já na ferramenta de análise da competitividade, o *coachee* deve ser orientado a se classificar de acordo com os focos de ação definidos (se não atende ou se supera as expectativas) (MARQUES; CARLI, 2012).

Assim como existe a análise *SWOT* para empresas, existe também a análise *SWOT* pessoal. Ao utilizá-la, a pessoa define suas forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas, obtendo uma visão estratégica de si mesmo e ajuda nas tomadas de decisões (NIGRI, 2016).

Outra técnica comum é o 5W2H, traduzido para o português, significa traçar metas específicas, para que não deixe brechas para dúvidas. Assim, define-se: o que (ação a ser realizada), porque (motivo da ação), quem (envolvidos),

quando (data exata), onde (local), como e quanto (custo para realizar a ação) (MARTINS, 2016).

Cabe ressaltar que as técnicas apresentadas neste capítulo são algumas das diversas existentes no universo do *coaching* de carreira. Sua aplicação varia de acordo com a formação e os estudos do *coach* e também varia com o perfil e a necessidade do *coachee*.

2.6. Benefícios e resultados

Por ser uma técnica profunda de autoconhecimento, aprendizado e mudança, o *coaching* acarreta alterações na vida e no meio em que é aplicado. Muitas vezes é usado para auxiliar na gestão de pessoas dentro das organizações.

Para Assis (2016), o método pode, por exemplo, ajudar na avaliação de desempenho 360°. Com o *coaching*, é possível identificar a lacuna que falta para que o profissional atinja uma nota melhor na próxima avaliação, por meio de objetivos e metas, estimulando a mudança.

Outro resultado que o *coaching* de carreira pode gerar é a superação da inércia. A inércia pode manter as pessoas presas em um trabalho que não gostam, tentando justificar as razões para permanecerem. O estresse de tomar uma decisão, ou o medo de tomar uma que seja errada, pode fazer parecer mais fácil e mais seguro ficar estagnado. O *coaching* de carreira pode ajudar quem passa por isso a se libertar da inércia, e fazer um bom progresso em direção a seus objetivos de carreira (MICHAEL, 2017).

Além disso, o processo estimula o indivíduo a se motivar e buscar oportunidades e redefine modelos mentais e crenças limitantes, sendo uma técnica poderosa de autoconhecimento, autogestão e equilíbrio entre todas as áreas da vida (NIGRI, 2016).

O *coaching*, diferente da terapia e da consultoria, tem foco no futuro, ajuda a gerar resultados mais rápidos para os indivíduos e para as organizações, desenvolver líderes e equipes, sempre focado em objetivos e metas (DIAS, 2016).

Ademais, para Michael (2017), o processo pode ajudar a encontrar um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Não importa qual seja a carreira atual ou desejada, encontrar um equilíbrio entre compromissos profissionais e pessoais e objetivos pode ser um grande desafio. O *coaching* de carreira pode

trabalhar na redução dos níveis de estresse, melhorar a gestão do tempo, ensinar a dizer "não" com mais frequência, e definir e manter as prioridades. O resultado é maior satisfação, melhor sono, relações melhoradas e melhor gestão do humor.

Também pode orientar no desenvolvimento de curto e longo prazo, pode ajudar a desenvolver, executar e gerenciar uma campanha de busca de emprego bem-sucedida e preparar para uma entrevista competitiva, negociar compensação e avaliar ofertas (ENELOW, 2012).

Ainda, segundo Marques (2015), os principais benefícios e aprendizados desse tipo de treinamento são: aprender a liderar (caso esse seja um objetivo), ter clareza, aprimorar o modelo mental para criar metas e alcançá-las, vencer barreiras, manter um equilíbrio, autoconfiança e a comunicação assertiva.

Segundo Enelow (2012), o *coaching* também pode ajudar indivíduos a explorar e definir melhor suas competências profissionais, abordar questões pessoais que afetam suas carreiras, bem como identificar claramente seus objetivos neste campo, discutir e resolver obstáculos no âmbito de seu emprego e obter sucesso, finalmente.

De acordo com Michael (2017), o *coaching* de carreira pode ajudar a obter clareza e tornar o indivíduo mais autoconsciente. Com um *coach* de carreira, pode-se aprender mais sobre si mesmo e suas crenças, perspectivas, forças, talentos, valores e paixões. Esta maior autoconsciência não só fomenta o experimento de si mesmo, dos outros e do mundo de uma forma muito mais positiva, mas também pode ajudar a entender melhor o que o cliente precisa em uma carreira, a fim de encontrar maior significado, finalidade e realização.

Também pode orientar no desenvolvimento de curto e longo prazo, pode ajudar a desenvolver, executar e gerenciar uma campanha de busca de emprego bem-sucedida e preparar para uma entrevista competitiva, uma negociação de compensação e uma avaliação de ofertas (ENELOW, 2012).

3. MÉTODO

O método desta pesquisa tem caráter descritivo, uma vez que pretende descrever os atributos de um evento pela análise empírica ou identificar a relação entre as variáveis (RICHARDSON, 1999). Tal análise utiliza técnicas como observação de dados e questionário padronizado (GIL, 2002).

De acordo com Richardson (1999), o presente estudo é qualitativo, pois pretende investigar a raiz de um evento social. Sendo qualitativo, não há a pretensão de medir unidades, nem se lança mão de recursos estatísticos.

Os sujeitos da pesquisa foram *coaches* de carreira e *coachees* que já passaram pelo processo de *coaching* de carreira. O estudo foi feito em Brasília, onde foram entrevistadas cinco *coaches* e cinco *coachees*, todas mulheres.

O objetivo deste trabalho é identificar os resultados que o *coaching* de carreira gera na vida profissional de um indivíduo. Para tal fim, o instrumento utilizado para coletar os dados do artigo, segundo Lakatos e Marconi (2003), é um roteiro de entrevista estruturada e individual, com perguntas fixas, onde será possível recolher as respostas das *coaches* e *coachees* a respeito do *coaching* de carreira.

Tais entrevistas embasaram-se na bibliografia acerca do *coaching* de carreira. Após o estudo do referencial teórico, foram elaboradas perguntas dos roteiros de entrevistas, com o intuito de obterem clareza e precisão para os respondentes da pesquisa (GIL, 2002).

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas que foram aplicadas presencialmente e tiveram autorização para serem gravadas; também foram feitas por *email* e *whatsapp*, no intervalo de 05 a 21 de abril de 2017.

Para o procedimento de análise dos dados coletados, a técnica utilizada foi a de análise de conteúdo de Bardin (2011), uma vez que foi necessário “compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes” (RICHARDSON, 1999, p. 224).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Como funciona o *coaching* de carreira dos *coaches* entrevistados

Sendo assim, o capítulo foi dividido em categorias com quadros que apresentam a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com as *coaches* e *coachees*, de acordo com o método.

Quadro 1- Como funciona o *coaching* de carreira

Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Como funciona o <i>coaching</i> de carreira	Trabalham com desenvolvimento de carreira, sonhos profissionais e competências a serem potencializadas com foco no executivo.	2
	Foco no ser integral para depois partir para o lado profissional.	2
	Trabalha com <i>coaching</i> de carreira para empreendedores e pessoas que estão na fase inicial da vida profissional.	1
	Transição de profissão, mudanças de cargo, alta performance e produtividade no trabalho.	1

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com as entrevistas feitas com as cinco *coaches*, percebeu-se que elas trabalham com tipos de *coaching* diferentes. Enquanto que a Coach 1 e a Coach 2 trabalham com desenvolvimento de carreira, sonhos profissionais e competências a serem potencializadas com foco no executivo, a Coach 3 e a Coach 4 trabalham com foco no ser integral para depois partir para o lado profissional.

A Coach 4 também trabalha com *coaching* de carreira para empreendedores e pessoas que estão na fase inicial da vida profissional. Já o núcleo da Coach 5 engloba a transição de profissão, mudanças de cargo, alta performance e produtividade no trabalho.

Desta forma, teoria e prática têm ponto de convergência, uma vez que todas estas demandas de *coaching* de carreira são apresentados por Braz (2016), Marques e Carli (2012), Rodrigues (2016), Sampaio (2015) e Martins (2016).

4.2. Metodologias, ferramentas e estruturação de sessões

As entrevistadas são formadas pelo Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC), Sociedade Brasileira de *Coaching* (SBC) e Pós-Graduação em *Coaching* pela Homero Reis Consultoria. As formações podem interferir nas metodologias e ferramentas que cada uma utiliza.

Quadro 2 – Metodologias, ferramentas e estruturação de sessões

Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Metodologias, ferramentas e estruturação de sessões	Utilizam a metodologia baseada na programação neurolinguística e propósito de vida. Também utilizam identificação de valores e estabelecimento de objetivos e metas	5
	Utilizam questionário de crenças e valores	5
	Utilizam 5w2h	2
	Utilizam Road Map	2
	Utilizam Análise Swot pessoal	1
	Não possuem padrão de sessão	5

Fonte: Elaboração própria.

Quando se trata de metodologia, nota-se que todas as *coaches* utilizam duas metodologias que se complementam, acrescidas de ferramentas diferentes. As participantes ressaltam que fizeram vários estudos e criaram suas próprias formas de trabalhar, baseadas na programação neurolinguística e em propósito de vida: quanto mais fiel a isto, mais realizado o cliente estará profissionalmente.

Também utilizam sempre em suas sessões as crenças e valores, identificação e potencialização de habilidades, situação atual do cliente (onde se encontra e o que aspira), autoconhecimento, objetivos e metas, eneagrama e perguntas poderosas.

Isto posto, a prática concorda com a teoria da pirâmide de seis níveis baseada na neurolinguística, que começa pelo processo mental do ambiente e passa pelos comportamentos, seguido das capacidades, crenças e valores, identidade e propósito como objetivo final para a autorrealização do *coachee* (ESTELLITA, 2016).

Também utilizam, em geral, a metodologia do *coaching* de carreira de Marques e Carli (2012) com foco em plano de ação, identificação de valores e estabelecimento de objetivos e metas.

Todas afirmam se tratar de um processo em que tudo depende das necessidades do *coachee*. A Coach 1, por exemplo, afirma que “cada pessoa tem uma personalidade diferente. Depois da primeira, sessão define-se qual metodologia e ferramentas irá usar”. A Coach 2 pontuou algo parecido: “cada *coachee* demanda um trabalho diferente”.

Assim, para definir a metodologia utilizada é necessária a primeira sessão com o cliente, a fim de identificar suas necessidades e escolher a melhor metodologia para ajudá-lo.

As participantes utilizam ferramentas variadas. Questionário de crenças e valores, 5w2h, road map e análise SWOT, que vai de acordo com a teoria de Nigri (2016), Martins (2016), Marques e Carli (2012) e Dias (2016).

Além destas, elas tiveram a liberdade de introduzir em suas sessões algumas ferramentas que já experimentaram e de que gostaram, como o eneagrama, a análise de perfil comportamental, a tríade do tempo, entre outras.

As participantes não utilizam um padrão de estruturação de sessões. Esse fato difere da teoria, que segundo Victoria e Da Matta (2012) a sessão deve ser estruturada começando pelo acompanhamento, proposta e desenvolvimento da sessão, aprendizado e tarefas.

As sessões duram em média uma hora e geralmente são semanais, podendo variar em quantidade para cada cliente. Tal fato converge com Sampaio (2015), que aponta que as sessões podem durar de 40 minutos a 2 horas e que o número de sessões varia de acordo com o *coachee*.

4.3. Resultados do *coaching* de carreira pela visão dos *coaches*

Os resultados do *coaching* são medidos de forma subjetiva. Segundo as *coaches*, avaliam-se se o objetivo desejado foi alcançado e a diferença de como o cliente entra e sai do processo.

Quadro 3 – Resultados do coaching de carreira pelos coaches

Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Resultados do coaching de carreira pelos coaches	Percebem mais ação dos clientes em relação aos objetivos	5
	Atingem metas estabelecidas	3
	Cientes são promovidos	2
	Cientes empreendem	1
	Se tornam líderes melhores	1
	Ganham aumento de salário	2
	Descobrem sua missão de vida	3

Fonte: Elaboração própria.

Elas sempre percebem bons resultados, como mais ação dos clientes em relação aos seus objetivos, encontro de metas estabelecidas, quebra de modelos mentais e crenças limitantes, descoberta de sua missão de vida, maior produtividade e desenvolvimento de novas competências. Muitos empreendem, são promovidos, ganham aumento de salário e se tornam líderes mais assertivos, assim como nas teorias de Dias (2016), Marques (2015) e Enelow (2012).

4.4. Demandas do *coaching* de carreira

As respostas dos *coachees* em relação ao motivo de procura do *coaching* de carreira foram variadas.

Quadro 4 – Demandas do *coaching* de carreira

Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Demandas do <i>coaching</i> de carreira	Se sentiam infelizes no trabalho e buscavam um novo caminho profissional a seguir.	2
	Se sentia infeliz no trabalho pois trabalhava demais e não via perspectiva de crescimento, não sabia o motivo e queria melhoras suas competências	1
	Não saber qual caminho seguir após o mestrado. Desejava empreender, mas tinha medo. Sentia-se estagnado	1
	Estava em transição de carreira e gostaria de ter certeza antes de trocar de profissão, pois é concursada e gostaria de empreender seu negócio.	1

Fonte: Elaboração própria.

A Coachee A e a Coachee B estavam sentindo-se infelizes no trabalho e buscavam um novo caminho profissional a seguir, que pudesse ser mais coerente com seus perfis e que pudesse fazê-las feliz.

Essas respostas estão de acordo com Marques e Carli (2012), Dametto (2007), Estellita (2016) e Sampaio (2015) que explicam que o *coaching* de carreira pode servir para mudar de emprego, encontrar uma profissão mais coesa para o cliente, e trocar de profissão.

Já a Coachee C estava se sentindo infeliz no trabalho também, porém o motivo era que ela trabalhava demais e não tinha perspectiva de crescimento, não sabia o motivo, e queria melhorar suas competências.

Esta demanda vai de acordo com Braz (2016) e Marques e Carli (2012) que apontam o *coaching* de carreira como um processo para quem tem bloqueios de carreira e percepção rasa de sua função.

Para o Coachee D, o motivo da busca foi não saber qual caminho seguir após o mestrado. Ele não se sentia interessado pelas vagas disponíveis de emprego e desejava empreender, mas tinha medo. Por isso, sentia-se estagnado.

Isto é, portanto, consoante com o que constatam Marques e Carli (2012), que indicam o processo para o desenvolvimento de competências para empreendedores, como também cálculo de riscos de negócios e mais eficácia no novo empreendimento. E conforme Estellita (2016), para que se escolha uma profissão que esteja de acordo com o perfil da pessoa.

A Coachee E estava em transição de carreira e gostaria de ter certeza antes de trocar de profissão, pois é concursada e gostaria de empreender. Procurou conhecer mais suas forças, fraquezas, talentos e se de fato valia a pena trocar de trabalho.

Dessa forma, a teoria encontra a prática, uma vez que Braz (2016), Nigri (2016) e Marques e Carli (2012) mostram que o *coaching* de carreira serve para desenvolver competências, trocar de profissão e ajudar a empreender.

4.5. Ferramentas e estrutura de sessão percebidas pelos coachees

Quando se trata de ferramentas e estrutura de sessões, os *coachees* percebem de maneiras diversas. Há uma variedade de instrumentos utilizados.

Quadro 5 – Ferramentas percebidas pelos *coachees*

Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Ferramentas percebidas pelos <i>coachees</i>	Metas smart	2
	5w2h	1
	Identificação de <i>gaps</i> de competências e como melhorar	1
	Identificação de forças e fraquezas (análise <i>swot</i> pessoal)	2
	Teste de crenças e valores	3

Fonte: Elaboração própria.

Foram utilizadas as metas smart, 5w2h, folha de produtividade com objetivos e metas, roda da vida, identificação de *gaps* de competências e como melhorar, mandala do ser, centramento, identificação de forças e fraquezas, teste de valores e criar a missão de vida.

As ferramentas como as metas *smart*, 5w2h, identificação de *gaps* de competências e como melhorar, identificação de forças e fraquezas (análise *swot* pessoal) e testes de valores são citadas na teoria por Marques e Carli (2012), Nigri (2016) e Martins (2016).

Quadro 6 – Estrutura de sessão percebida pelos *coachees*

Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Estrutura de sessão percebida pelos <i>coachees</i>	Como entra na sessão, como foi desde a última sessão, o que vai ser tratado na sessão atual, perguntas relacionadas aos objetivos, tarefas e como sai da sessão.	5
	Foram realizados dez encontros	3
	Foram realizados seis encontros	2
	A sessão durava 40 minutos	2
	A sessão durava uma hora	3

Fonte: Elaboração própria.

Levando em conta a estrutura das sessões, há um padrão observado: como entra na sessão (sentimento, conexão com o *coachee*), como foi da última sessão para a atual, o que vai ser tratado, perguntas poderosas relacionadas ao objetivo do *coachee*, tarefas e como sai da sessão.

Como é uma percepção dos clientes, a estrutura não é observada exatamente na forma como ela é descrita na teoria. Entretanto, percebe-se uma

semelhança, segundo Victoria e Da Matta (2012), pois a sessão começa com o *rapport* e acompanhamento (como entra e como foram as tarefas anteriores no caso da segunda sessão), proposta da sessão (o que vai ser tratado), desenvolvimento da sessão (perguntas poderosas e ferramentas), aprendizado e tarefas (como sai).

Quanto a quantidades de sessões, três clientes disseram ter feito dez encontros, enquanto que dois disseram ter feito seis. As sessões duravam entre quarenta minutos a uma hora e variavam entre semanal a quinzenalmente. Estas respostas vão de acordo com a teoria de Sampaio (2015) que aponta essa variação do tempo entre as sessões e a duração delas.

4.6. Resultados, aprendizados e mudanças

Quadro 7 – Resultados

Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Resultados e mudanças	Abriu o próprio negócio	2
	Foi promovida e seu salário aumentou	1
	Perdeu peso	1
	Teve certeza de qual caminho profissional seguir	1
	Transformou pontos fortes em diferencial competitivo	1

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8 - Aprendizados

Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Aprendizados	Autoconhecimento	5
	Diminuição da ansiedade	2
	Gestão do tempo	1
	Equilíbrio entre as áreas da vida	2
	Motivação	1
	Aprendeu a lidar com fracassos	1
	Aprendeu a entregar resultados	1
	Autoconfiança	3

Fonte: Elaboração própria.

Todos os *coachees* tiveram bons resultados e aprendizados. Para a Coachee A, houve a reflexão de que ela não estava no caminho certo e precisava tomar uma decisão, pois não estava feliz.

Todos os seus sonhos mudaram e ela diz que teve um profundo processo de autoconhecimento no qual descobriu sua missão de vida e aprendeu a equilibrar vida profissional e pessoal.

Ela mudou de emprego: pediu exoneração do concurso público em que trabalhou por quatorze anos para empreender. Abriu o próprio negócio e se formou em *coaching*, está cada dia mais feliz e realizada. Ela explica que “o que faz diferença no processo de *coaching* é a atitude do *coachee* para alcançar as metas e objetivos traçados”.

Para a Coachee C, os resultados também foram satisfatórios. Ela foi promovida e seu salário aumentou. Aprendeu a se organizar melhor com demandas, cumprir prazos, posicionar-se e entregar resultados.

Conseguiu equilibrar melhor as áreas de sua vida e entendeu a importância de descansar e ter um *hobby*. Além disso, o processo interferiu em outros aspectos. A Coachee C perdeu peso, diminuiu a ansiedade que sentia e aprendeu a ser disciplinada e organizada.

O Coachee D está abrindo o negócio dele, muito mais confiante em si mesmo e no próprio potencial. Ele diz que o *coaching* de carreira foi essencial em sua vida, que o ajudou a conhecer mais sobre si, a entender o que estava acontecendo em sua vida profissional e lhe trouxe motivação para continuar sua jornada e vencer o sentimento de procrastinação e estagnação que sentia.

No que diz respeito aos resultados e aprendizados da Coachee B, o ponto chave foi o autoconhecimento. Ela explica que sua ansiedade diminuiu, ela aprendeu a lidar com fracassos e teve certeza de qual caminho profissional seguir. Sente-se mais segura para iniciar sua carreira.

E para a Coachee E, o maior resultado foi aumentar a autoconfiança e se conhecer melhor. Conseguiu identificar seus pontos fortes e como transformá-los em diferencial competitivo.

Essas explicações estão de acordo com a literatura, pois Dias (2016) elucida que o *coaching* de carreira ajuda a desenvolver a estabilidade entre as áreas da vida, fomenta o autoconhecimento e a autogestão.

Para Michael (2017), os resultados incluem a melhora do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mais autoconsciência, produtividade, e ajuda a encontrar uma carreira com mais finalidade, coerência e autorrealização para o *coachee*. Também trabalha com forças, talentos, valores e paixões. É um ótimo processo para

se libertar da inércia, gerar automotivação, progresso e direção para alcançar objetivos de carreira.

Segundo Enelow (2012), a abordagem também gera benefícios como superar obstáculos profissionais; identificando objetivos, explorando e definindo competências pessoais e de carreira para se atingir uma promoção, transitar de emprego ou buscar uma nova oportunidade de trabalho.

4.7. Satisfação com o processo de *coaching* de carreira

Quadro 9 – Satisfação com o processo de *coaching* de carreira

Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Satisfação com o processo de <i>coaching</i> de carreira	Com certeza indicaria, inclusive já indicou	4
	Primeiramente indicaria um livro que leu e mudou sua vida. Se não funcionasse, aí sim indicaria o processo.	1

Fonte: Elaboração própria.

Também houveram algumas descobertas adicionais que não tinham sido exploradas no referencial teórico. As perguntas “você indicaria o *coaching* de carreira para alguém?” e “você faria o processo novamente?” são de grande valor para atestar a satisfação dos *coachees* com o processo, validando se de fato os resultados alcançaram as expectativas.

Portanto, para medir se os resultados foram realmente satisfatórios, os entrevistados responderam se fariam novamente o processo e se o indicariam a alguém. Dos cinco entrevistados, apenas um teve dúvida se faria de novo e se faria indicação para alguém.

A Coachee C disse que “sempre tem o que melhorar e acredita que uma visão externa e guiada faz total diferença no processo de desenvolvimento profissional”.

Já a Coachee E diz que “dependendo de qual fosse o objetivo da pessoa indicaria sim”, mas que, sinceramente, “indicaria primeiramente um livro que li e fez toda a diferença”; que se, “depois de ter feito o que o livro propõe a pessoa ainda estivesse perdida, aí indicaria”. Ela acredita que o processo não valeu a pena, pois não lhe entregou os resultados que queria, apesar de outros aprendizados que vieram com o processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como problema “quais são os resultados que o *coaching* de carreira gera na vida profissional de um indivíduo?”. Após o julgamento dos resultados, conclui-se que esta pergunta foi respondida. Por meio do método de análise de conteúdo, foi possível exemplificar a resposta deste questionamento.

Os resultados mostram que o *coaching* de carreira pode gerar um profundo processo de autoconhecimento, autoconsciência e reflexão, capaz de mudar totalmente a vida do indivíduo. Os respondentes relataram perda de peso, mudança de emprego, abertura de um novo negócio e até uma promoção.

Os clientes encontraram um emprego que estava de acordo com suas necessidades, se sentem mais autorrealizados, felizes e conseguem equilibrar melhor a vida profissional e pessoal.

Os *coachees* aprenderam a se autogerir melhor, a trabalhar orientados por objetivos e metas; adquiriram novas competências e estão mais conscientes de seus valores, missão de vida e talentos, o que os afeta nas tomadas de decisões para o sucesso da própria carreira.

Desta forma, os resultados foram positivos e mostram várias possibilidades de mudança na vida de quem passa pelo processo. Das cinco pessoas entrevistadas, apenas uma não indicaria o processo em primeira instância, pois, apesar de seus resultados serem bons, não atingiram sua expectativa quanto à carreira.

Ademais, este estudo teve como objetivo geral investigar os resultados que o *coaching* de carreira traz na vida de um indivíduo. O objetivo foi alcançado, uma vez que os objetivos específicos foram conquistados, como explicado acima. Para isto, identificaram-se as mudanças e aprendizados que o *coaching* de carreira gera na vida de uma pessoa e foi determinado se o objetivo do *coachee* foi alcançado.

Por fim, vale ressaltar que, de acordo com os resultados analisados, o *coaching* de carreira interfere na vida não só profissional, mas também pessoal do indivíduo; impacta na realização do trabalho de cada um com um senso de propósito, maior produtividade e mentalidade voltada para atingimento de objetivos e metas.

Este artigo encontrou limitações na parte de referencial teórico, visto que é uma abordagem muito específica (carreira). Há pouca bibliografia sobre o tema, incluindo artigos, vídeos e livros. Sendo assim, espera-se que a pesquisa contribua para o incentivo de produção de conteúdo sobre o assunto.

Para agenda futura, recomenda-se uma pesquisa sobre o impacto do *coaching* de carreira nas organizações, como é a influência na produtividade, na taxa de desligamento de funcionários e no que tangencia o engajamento. Também é interessante um estudo quantitativo sobre os resultados do *coaching* de carreira na vida de um indivíduo.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, V. Coaching de carreira coaching e empowerment. In: SITA, Maurício (Org.). **Coaching de carreira**. São Paulo: Literare Books International, 2016. p. 116 – 127.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRAZ, A. A escolha da profissão: desafio, dilemas e realização. In: SITA, Maurício (Org.). **Coaching de carreira**. São Paulo: Literare Books International, 2016. p. 20 – 31.
- DAMETTO, A. **Coaching conduzindo ao sucesso que você merece**. Disponível em: <http://www.cbm.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/sesed_cbm/arquivos/artigos/rh_coach.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- DIAS, L. É possível ter a carreira que se sonha. In: SITA, Maurício (Org.). **Coaching de carreira**. São Paulo: Literare Books International, 2016. p. 48 – 55.
- DINSMORE, S. **Como encontrar um trabalho que você ame**. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/scott_dinsmore_how_to_find_work_you_love/transcript?language=pt-br>. Acesso em: 19 abr. 2017.
- DUTRA, E. G. **Coaching: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.
- ENELOW, W. **The new business of career coaching**. Disponível em: <<http://www.careerknowhow.com/coach.htm>>. Acesso em: 18 mar. 2017.
- ESTELLITA, E. Quem você seria se fosse realmente feliz com seu trabalho?. In: SITA, Maurício (Org.). **Coaching de carreira**. São Paulo: Literare Books International, 2016. p. 34 – 46.
- FERREIRA, M. A. A. **Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach**. 2008. 134 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- GALINDO, A. B.; PERDOMO, J. G. V. **La pirámide de niveles neurológicos de Dilts y el para qué: um modelo de modelos y una pregunta clave para el coaching**. Disponível em: <<http://www.lider-haz-go.info/wp-content/uploads/2013/12/La-Pir%C3%A0mide-de-Niveles-Neurol%C3%A2gicos-de-Dilts-y-el-Para-qu%C3%A7.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, J. R. **Coaching de carreira para decolar**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/coaching-de-carreira-para-decolar/>>. Acesso em: 1 set. 2016.

MARQUES, J. R. **Definição de coaching de carreira**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/definicao-de-coaching-de-carreira/>>. Acesso em: 1 set. 2016.

MARQUES, J. R.; CARLI, E. **Coaching de carreira: construindo profissionais de sucesso**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MARTINS, W. Carreira e sucesso: o coaching como instrumento de potencialização. In: SITA, Maurício (Org.). **Coaching de carreira**. São Paulo: Literare Books International, 2016. p. 130 – 152.

MATTA, V.; VICTORIA, F. **Livro de atividades Personal & Professional Coaching®**. São Paulo: Sbccoaching Editora, 2012.

MICHAEL, J. **Career coaching: top 5 results you can expect**. Disponível em: <<https://www.jodymichael.com/blog/career-coaching-top-5-results-you-can-expect/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

NIGRI, R. Sua carreira, sua obra. In: SITA, Maurício (Org.). **Coaching de carreira**. São Paulo: Literare Books International, 2016. p. 85 – 98.

PINHEIRO, E. **Novo manual de coaching**. São Paulo: Literare Books International, 2016.

RAMOS, J. O. **A utilização do coaching como ferramenta de desenvolvimento dos profissionais da agência imigrante da Caixa**. 2009. 99 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

REIS, H. **Branca de Neve e os Sistemas Gerenciais**. Brasília: Thesaurus, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, M. **Coaching Vocacional: uma nova estratégia para ajudar os jovens em suas escolhas profissionais**. São Paulo: Editora DSOP, 2015.

STACHI, M. **Coaching de Carreira: análise de uma Intervenção em um Grupo de Alunos de Graduação**. 2013. 85 f. Dissertação (Mestrado) – Área de Concentração Psicologia Social Comunitária, Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2013.

WHITMORE, J. **Coaching para performance:** aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

WOLK, L. **Coaching:** A arte de soprar brasas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.